

比較経済組織論の有効性

——日本の下請システムへの適用——

名 和 隆 央

はじめに

I 調整様式としての市場と企業

1. 社会的分業と企業内分業
2. 結合生産論と分散的製造

II 調整様式としての企業間協力

1. 市場取引と企業間協力
2. 取引コストと統御構造

III 部品調達システムの日米比較

1. 統御構造とパフォーマンス
2. 系列提携の効率性
3. 系列提携と取引コスト

IV おわりに

はじめに

経営再建中の日産が2001年3月期連結決算で、過去最高となる3311億円の当期利益を上げたことは驚きをもって受け止められた。しかし、その最大の要因は部品メーカーの絞り込みと購買費の11%の削減であった。他方、首位を独走するトヨタは3月期連結決算で、経常利益9722億円で1兆円を目前にしている。利益率の高い高級車のヒットもあるが、部品点数の削減等によるコスト圧縮が1900億円の増収要因となっている。このように購買外注管理のあり方が企業業績を左右する大きな要因であることは、いまでも変わりはない。また欧米のメーカーはモジュール生産方式を導入している。これは運転台などを事前に組立ててシステムとして納入するものである。これにより一部のシステム・サプライヤーは力をつけるが、これまでの多くの納入業者は二次下請に転落するかもしれない。欧米においても、競争入札による部品調達から有力部品メーカーとの継続取引に変わりつつある。さらに、GMは部品事業部デルファイを独立会社に改編したし、フォードは部品部門ビステオンを別会社化した。これらは、社内事業部を市場競争にさらして競争力をつけることを狙いとしている。企業組織や企業間関係をどのように再構築するかが、自動車のような成熟産業では大きな戦略的課題になっているのである。

こうした企業組織のスリム化や企業間関係の再編成は、下請・系列システムに依存して競争力を強化した日本企業との対抗により促された側面がある。そこで、下請・系列に依存した日本的生産システムが、どのようにして効率を生み出したのかを研究する必要がある。もちろん、これまでも多くの研究蓄積があり、(1) 少数サプライヤーとの長期継続的取引、(2) 協力関係による品質やコストの継続的な改善、および(3) 製品開発や詳細設計へのサプライヤーの大きな関与などが指摘されている¹⁾。しかしながら、日本的システムが理論的・実証的に、十分に整理された形で研究されているとは思われない。

そこで本稿では、比較経済組織論の立場からこの問題を考察する。比較経済組織の基本的考え方は、取引を統御するにはいくつかの制度的に区別される方法があり、統御構造が取引に適合的ならば効率を生み出すが、不適合ならば非効率になるというものである。この方法の源流は、R. コースによる市場と企業との区別にある。しかし、市場と企業との調整様式としての相違は、K. マルクスによって明確にされているので、まずはじめにこれを論じる。次に、企業間協力や提携・下請を独自の調整様式として区別した見解を検討する。そうしたうえで、日米の部品調達システムを比較検討することによって、なぜ日本的システム・生産ネットワークが効率性を生み出しているのかを明らかにしよう。

I 調整様式としての市場と企業

R. コースの企業論は、なぜ市場経済において企業が生まれるのかを問題にしており、その根拠を市場での交換における取引コストに求めている²⁾。企業とは、取引コストのかかる市場メカニズムに代わって生産を調整する組織なのである。コースの理論が注目されたのは、市場と企業とを生産を組織する代替的経済組織としてとらえたこと、および生産費用とは異なる取引コストに企業を成立させる重要な役割をもたせたことであろう。しかしながら、このような市場と企業との相違、生産費用とは異なる取引費用に着目したのは、経済学史上コースがはじめてであろうか。いやそうではない。マルクス経済学を学んできたものにとっては、これらのことは、実はあまりにもよく知られていることなのである。だからといって、それにより私は

1) 最近のサプライヤー関係、下請システムの研究状況については、次の文献を参照。武石彰「自動車産業のサプライヤー・システムに関する研究：成果と課題」東京大学社会科学研究所『社会科学研究』52巻1号、2000年10月。藤本隆宏・西口敏宏・伊藤秀史編『サプライヤー・システム』有斐閣、1998年。

2) Coase, R. H. "The Nature of the Firm" *Economica*, n. s. 4, 1937. これは、Coase, R. H. *The Firm, the Market, and the Law*, The University of Chicago Press, 1988. に収載されている。宮沢健一・後藤晃・藤垣芳文訳『企業・市場・法』東洋経済新報社、1992年。また、Coase, R. H. "The Nature of the Firm, 1: Origin, 2: Meaning, 3: Influence" *Journal of Law, Economics, and Organization*, vol. 4, no. 1. 1988. も参照。

コース理論を貶めようと思っているのではない。そうではなく、コースを源流とする新制度派経済学とマルクス経済学との対話可能性に経済組織を分析する方法を見出すことができるのではないかと考えているのである。

そこでこの節では、コースの基本概念に対応するマルクス理論の骨子を摘出することにより、それらがどのような対応関係にあるのか、マルクス理論にどのような現代的射程が含まれているのかを明らかにしたいと思う。社会的分業と企業内分業、流通過程と流通費用、結合生産の可能性と分散的製造方法、および資本主義的下請制などに対応関係をみることができる。

1. 社会的分業と企業内分業

マルクス『資本論』におけるマニファクチュア論によれば、社会的分業と企業内分業とは同じ分業といっても、その性質は正反対のものである³⁾。前者は、社会において互いに独立した生産者が市場をとおして使用価値の異なった生産物を交換する関係であるのにたいして、後者は、ひとつの企業組織の内部における分業であり、生産物が市場をとおして交換されることはない。社会的分業にもとづく交換関係にあっては、取引をめぐる当事者間にさまざまな駆け引きがあり、合意に達しなければ取引が実現されないこともある。これにたいして、企業内における分業では、さまざまな生産物の必要な量や質は全体を統御する資本家ないし経営者によって意思決定されるのであり、取引において合意に達しないことは原則的にありえない。社会的分業における交換当事者は独立した私的経済主体といえるが、企業内における従業員は雇用関係に入ることによって企業組織の一員となっており、そのかぎりでは独立した私的経済主体ではなくなっている。マルクスは社会的分業と企業内分業との根本的相違を、次のように特徴づけている。

「マニファクチュア的分業は、資本家のもとにある全体機構のただ手足でしかない人々にたいして資本家のものつ無条件的な権威を前提する。社会的分業は独立の商品生産者たちを互いに対立させ、彼らは、競争という権威のほかには、すなわち彼らの相互の利害関係の圧迫が彼らに加える強制のほかには、どんな権威も認めないのである」⁴⁾。

このように、市場においては私的生産者間の取引をめぐる競争によって社会全体の生産が調整されるのにたいして、企業内部では資本家の権威によって生産が調整されるのである。社会的分業と企業内分業との根本的相違は、生産の調整が競争による強制という権威か、資本家の命令による無条件的権威かという点にある。このようなマルクスによる市場と企業組織との相違の把握は、コース理論に半世紀以上先行していたといえる。しかしながら、コースの独自性は市場経済のなかで、なぜ企業という組織が発生するのかを問題にしたことである。そして企

3) K. Marx, *Das Kapital*, I, Werke, Bd. 23, S. 371-380, マルクス『資本論』第1部, 大月書店『マルクス=エンゲルス全集』第23巻, 460-471ページ。

4) *Ibid.*, S. 377, 同上, 466ページ。

業の成立根拠を市場交換における取引コストの節約に見出したことは、すでに述べたとおりである。だが取引コストの節約を根拠にして、企業の成立が十分に説明できるのであろうか。

マルクス理論は歴史的であり、経済的関係、あるいはカテゴリーは特定の歴史的条件のもとで成り立つものとしてとらえられている。たとえば、市場経済は人々の共同体的な関係のもとでは成立せず、生産者が自由な私的主体として商品交換に入るばあいによりのみ成立する。そのような意味で、市場経済は歴史的カテゴリーにはかならないのである。

では、市場経済における企業の成立はどのように説明されるのであろうか。マルクス説においては、企業とは資本によって組織される事業の運営体である。したがって企業の成立を論じることは、資本の成立を論じることと実際には同じことなのである。この問題をマルクスは、「貨幣の資本への転化」の問題として論じている。その内容を簡単にいえば、一方では私的生産者のもとへの貨幣の集積、他方では生産手段を喪失した賃労働者の形成があり、労働力の売買という雇用関係を媒介として剰余価値の生産が可能になったばあいにより資本が成立するのである。資本の目的は利潤の獲得であるから、こうした社会的関係を拡大していくこと、つまり資本蓄積を行なうことが価値増殖という目的を達成する方法になるといえる。このように、マルクスにおいては資本＝企業の成立、およびその成長がとらえられているのである。

そうであるなら、コースによって企業の成立根拠とされた取引コストは、企業の形成にとってどのような役割を演じるのであろうか。企業の本質が利潤の獲得や最大化にあるとすれば、取引コストの節約もその重要な手段のひとつであるといえよう。しかしながら、取引コストの節約が企業を成り立たせる根本的要因といえるのであろうか。企業の本質が利潤の最大化にあるとすれば、上に述べた資本関係の拡大、資本の蓄積がもっとも確実なそのための方法である。このことが認められるならば、取引における費用も企業の成立や拡大にとってひとつの考慮すべき要因となるのは間違いないが、けっして根本的要因とはいえないであろう。コース説が取引コストだけを過度に重視するようになってきているのは、企業の本質を生産の調整を市場に代わって行なう組織という側面からのみ、とらえていることに起因している。そのようにとらえるから、市場や企業という組織を生産の調整費用の多寡で効率の比較ができるようになるのである。しかしこのような企業のとらえ方は、生産諸要素を支配することにより利潤を追求するという企業の本質を見失っており、やはり一面的な企業観に陥っているといわねばならない。

ところで、市場における商品交換に時間と費用がかかることを正面からとらえたのはマルクスの流通過程論が最初であろう⁵⁾。商品から貨幣、貨幣から商品という形態変化が売買であり、そのためには取引相手を捜したり、値段を交渉したり、あるいは商品を市場に運んだりという

5) K. Marx, *Das Kapital*, II, Werke, Bd. 24, S. 124-138, マルクス『資本論』第2部, 大月書店『マルクス＝エンゲルス全集』第24巻, 149-167ページ。流通費用については、第2部, 第1稿「資本の流通過程」において現行版よりも明瞭な説明がある。中峯照悦・大谷禎之介他訳『資本の流通過程』大月書店, 1982年, 105-113ページ。

流通費用がかかる。これらの流通行為を私的生産者が自分で行なえばその費用は自分の労働だけであるが、生産規模がいくらか大きくなれば、販売や購買の担当者を雇用したり、事務所や筆記用具、通信手段の費用を負担したりすることが必要になる。市場交換の実現のためには、こうした取引に固有の労働や費用が発生するのである。これらの費用は取引の実現のために必要であるが、直接に商品生産にかかわるものではない。労働価値説に立つマルクスは、商品流通に固有の取引にかかわる純粋な流通費用を不生産的費用とみなしている。もし商品の販売や購買にかかる費用が増大するとすれば、実現された価値から控除されねばならず、それだけ利潤は減少することになる。だから、流通行為にかかわる費用は、企業にとり利潤獲得という目的の障害になるのである。したがって、商品の流通期間がなく流通費用がかからないという条件の整備が、企業活動にとって重要になる。マルクスの理論体系においては、流通費用の負担や流通過程による再生産の制約という観点から、商業・商業資本の産業資本からの自立化が論じられている。これは資本種類の分化・特殊化という重要な問題の解明になっている。しかしながら、コースが問題にしたように、取引コストが企業の成立や拡大に関連していることも事実である。次に、マルクスの結合生産論を参考にして、この関連をさらに追究してみよう。

2. 結合生産論と分散的製造

マルクスは『剰余価値学説史』のなかで、結合的生産がどれだけ利潤生産に寄与するかという問題に関連して、今日のいわゆる「作るか、それとも買うか」の問題について取り上げている。製造業者が自分の製品の原料や機械類を、どのようなばあいに結合生産したら有利になるのか、という問題である⁶⁾。

ここでいう結合生産とは、今日の用語でいえば企業の垂直統合に相当するといえる。関連する生産工程の諸段階のたんなる結合は、資本の集積・集中によってもたらされるが、それによって必ずしも生産性や利潤率が増大するわけではない。そこでマルクスが指摘していることは、結合生産が有利になるのは、一定の条件があるかぎりでのことだ、ということである。ある製造業者が生産手段（原料や機械類等）の生産を結合するためには、それにたいする十分な自家需要が存在していなければならない。もしそうでなければ、経済的な規模での生産が可能ではなく、生産手段を市場から購入したほうが単位費用が安くなるであろう。なぜなら、専門の生産者は一般的な市場を対象に大量生産を行なっているからである。だから、①生産手段にたいする十分な内部需要の存在が、結合的生産を効率的にする最低条件といえる。そのような条件が満たされたばあいに、結合的生産において、②製品の輸送時間が短縮される、③建物等の固定資本やエネルギーが節約される、および④原材料の品質が確保される、という利点が生まれるのである。ここでは、結合生産による生産費用の節約だけではなく、輸送や保管に関する流

6) K. Marx, *Theorien über den Mehrwert*, III, Werke, Bd. 26, S. 213-214, マルクス『剰余価値学説史』, 大月書店『マルクス＝エンゲルス全集』第26巻, 第3分冊, 285-286ページ。

通費用の節約も指摘されている。純粹な流通費用＝取引コストが取り上げられているわけではないが、結合生産の利点にかかわって流通という契機が考慮されていることが示唆的である。先にみたように、社会的分業においては取引をめぐって対立があり取引の合意には固有の流通費用がかかる。だが、企業内分業においては資本家の命令による運営が行なわれており、中間製品の取引に商品交換に要する費用がかかるわけではない。したがって、これまで独立して商品を生産していた諸生産部門のひとつの企業による結合は、物理的な輸送時間を短縮するだけではなく、商品交換に要していた流通時間をほとんどゼロにまで短縮する。だから結合生産によって、⑤これまで要していた取引コストが節約されるのである。

すなわち結合生産＝垂直的統合が有利になるのは、関連する諸生産段階の結合により生産費用や流通費用の節約が可能になり、それによって商品生産の総費用が減少し、利潤を平均以上に増大できるからである。しかしながら、結合的生産を可能とする十分な条件、つまり最低費用を可能とする内部需要の存在がなければ、社会的分業に依存したほうが費用的には有利になるのである。このようなマルクスの視点からすれば、結合的生産と分散的製造のどちらが有利かは、さまざまな条件によるといえるであろう。

ところで、マルクスは資本蓄積論のなかで大規模経営が小規模経営を圧倒し、資本の集積・集中が進行すると述べている。そして資本の集積・集中がさらに進行するならば、ひとつの産業を支配するような独占的大資本が成立するであろう。そのかぎりでは、大規模経営の競争上の有利さを認めていることになる。しかしながら、上の結合生産論でみたように、垂直的統合による経営の大規模化が有利になるのは、一定の条件のもとにおいてのみである。製品種類には大きく分けると、ひとつの原料に段階的に加工を加えて完成生産物にする有機的生産方法で生産されるものと、多様な原材料や部品を組み合わせる完成生産物にする異種的生産方法で生産されるものがある。この区分は現在でも有効であり、前者には鉄鋼製品や石油化学製品、後者には機械製品やエレクトロニクス製品がある。後者に関しては結合生産されるばあいもあるが、それが必ずしも経済的に有利になるわけではない。マルクスは当時の異種的製品の代表である時計マニファクチュアを例にして、次のように述べている。

「このばあいには、結合されたマニファクチュアの経営は、ただ例外的な諸事情のもとでのみ利益がある。というのは、自宅で労働したがる労働者の間では競争がもっとも激しく、多くの異種的な過程への生産の分裂は、共同的な労働手段の使用を許すことが少なく、また分散的製造のばあいには、資本家は作業用建物などのための支出を節約しうからである。とはいえ、自宅でではあるが、ひとりの資本家（製造業者、企業家）のために労働するこれらの細部労働者の地位は、自分自身の顧客のために労働する独立手工業者の地位とは、まったく異なるものである」⁷⁾。

7) K. Marx, *Das Kapital*, I, Werke, Bd. 23, S. 363-364, マルクス『資本論』第1部, 大月書店『マルクス＝エンゲルス全集』第23巻, 450ページ。

多様な原材料や部品から構成される機械製品に関しては、必ずしも結合的経営が有利になるわけではない。生産技術がいかに発展しようとも、異種的製品についてはこうした問題が残らざるをえない。生産物の構成要素が完成生産物にたいして外部的関係にあるならば、分散的製造が有利になるばあいがあるといえる。なぜなら、①外部の生産者が多数でありそのために競争が激しく、②生産工程の有機的関連がないので共同的労働手段が使用できず、③工場建物等の固定資本が不要であり、④外部生産者が完成品市場から遮断され従属的な下請業者に転化されるからである。したがって、その理由をまとめると、競争関係による投入価格の低下、固定資本投資の節約、社会的分業による細部的専門化、および階層的下請関係の利用を指摘することができる。こうした諸要因を利用することにより、分散的製造方法は結合的生産方法にたいしてコスト優位を発揮しうるのである。このような諸要因が、今日の経済組織の決定においても考慮されていることは明らかであろう。

これまでの議論から分かるように、コースは取引コストに着目して企業の成立や垂直統合を説いているが、それだけでは不十分であるといわざるをえない。現実には取引コストだけではなく、いまここで論じたような諸要因を含めて、どのような組織形態をとることが競争上有利なのかという戦略的判断がなされている、と考えるべきであろう。マルクスは社会的分業と企業内分業、結合生産と分散的製造との比較問題を考察するなかで、経済組織のあり方を決定する主要な要因を、事実上摘出しているといえないであろうか。

II 調整様式としての企業間協力

前節でみたように、経済活動を調整するには二つの方法があり、ひとつは企業内での意識的調整であり、もうひとつは企業間や企業と顧客間に自生的に作用する市場メカニズムであった。しかしながら、企業による意識的調整と市場による自生的調整との区分は、なにによって規定されるのであろうか。コースは取引コストを基準にして市場と企業との境界を区分したのであるが、産業活動には、市場と企業との二分法では説明できない企業間の協力や提携、または系列・下請などのさまざまな型がある。これらの形態をとらえなければ、産業の現実は理解できないであろう。そこで本節では、経済組織の三分法を提案しているG. リチャードソンとO. ウィリアムソンの見解を検討しよう。

1. 市場取引と企業間協力

リチャードソンの「産業組織論」は、コースの理論的枠組みに関連させて、市場取引、協力関係、および企業組織との関係を分析している⁸⁾。そのなかで、企業間協力を市場や企業とは

8) Richardson, G.B. "The Organization of Industry" *The Economic Journal*, vol. 82, no. 327, 1972. リチャードソンはコース理論との関連を次のように述べている。「コースは彼の論文

異なる代替的な生産活動の調整様式としてとらえている。市場取引においては、たんなる売買が行なわれるのではなく、さまざまな企業間協力がみられる。したがって、まずこれらの協力の型を確認する必要がある。

第一に、企業間協力のもっとも単純な形態は、二つかそれ以上の当事者間の需要期待をより信頼できるものにし、それによって生産計画を促進するような安定的な取引関係である。関係の安定性は、当事者たちのたんなる厚意や、または長期契約や株式所有のような公式の取決めからえられるであろう。たとえば、メタル・ボックス会社は錫板サプライヤーから特定の割合を購入するという見返りに割引をえていたし、塗料やラッカーを供給する企業の株式資本の25%を所有していた。この種の株式所有は、当事者たちの活動が量的・質的に調整されることにより関係に安定性を与える。

第二に、協力は下請の形態で生じるかもしれない。その当時、スウェーデン機械工業の産出量の四分の一が下請された部品からなっていたし、日本の機械工業においてはその比率は約三分の一であった。国際的ベースでの下請は広範に広がっており、濃密なネットワークが異なった諸国の産業を連関させている。下請は競争入札によるばあいが多いが、下請が二つの理由から安定性を獲得するばあいがある。というのは、(1) 下請業者に技能や設備の専門化に含まれるリスクを引き受けさせる必要があり、(2) それによって生産における関係者間の継続的な協力が可能になるからである。

第三に、協力は製造またはマーケティングで相互に依存する会社間で生じる。マークス＝スペンサーやブリッティッシュ・ホームストアは小売りチェーンに分類されるが、いろいろな製造過程を調整している。マークス＝スペンサーはサプライヤーにどれだけ購入するかを知らせ、需要にたいする供給の量的調整を促すだけではなく、製品の仕様や工程の開発に関心を持っている。たとえば、彼らは上着のデザインを決定し、使用される布を特定し、さらに縫製する針の型さえ指定して工程を制御しているのである。

第四に、企業間の協力は技術のライセンスやプールを含んでいる。これにより企業間で情報、設計図、および人材の移転をとおして専門知識の移転または交換が行なわれる。技術協定は、価格協定や市場分割のような商業的自由の制限を伴うこともある。

このような企業間協力は、どのような特徴を持つといえるであろうか。協力的取決めの本質は、当事者たちが将来の行動にたいしてある程度の義務を負う、保証を与えるということであ

「企業の本質」において、市場と企業との境界をそれぞれが提供する調整の種類の限界における相対費用という視点から説明している。私の提案した説明は、彼のものと一致しないわけではなく、影響する要因を特定することにより相対費用の考え方に内容を与えたもの、ととらえられる。私自身のアプローチはまた、調整様式として明示的に企業間協力と市場取引とを区別していることが異なっている」(Ibid., p.896)。

リチャードソン論文の意義を考察したものに、越後和典「企業と市場——理論的展望(1)」(『季刊・現代経済』1974年秋号)がある。

る。買い手と売り手が将来の行動に関してなにも義務を負わないならば、協力はなく純粋な市場取引といえる。しかし、協力と市場取引とを代替的な調整様式としてとらえるとしても、明確な線を引くのは難しいであろう。というのは、取引関係においては協力の要素のない商品市場から、伝統的なコネや厚意の連関がみられる中間領域をとおって、公式に取決められたクラスター、グループ、および企業連合までの幅があるからである。

ところで最初に問題提起したように、企業による意識的な計画的調整と市場による自生的調整との区分は、なにによって規定されるのであろうか。

現実の産業は多くの活動から成り立っている。生産活動は、将来の欲求の発見・調査、開発・設計、実行や物的変形過程の調整、財貨のマーケティング等々にかかわっている。そして、これらの活動は能力のある、適切な知識、経験、および技能のある組織によって遂行されねばならない。企画に同じ能力を必要とする活動は、類似的活動と呼ばれる。企業組織は一般に、比較優位を持つ特定の能力の活動に専門化する傾向がある。

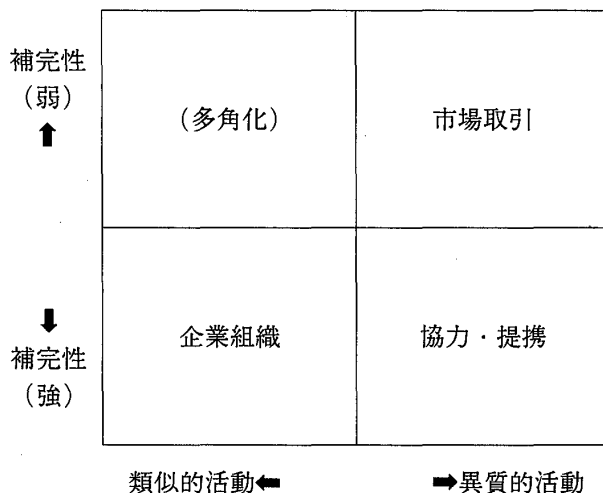
しかし産業の組織はまた、補完的活動に適合しなければならない。補完的とは活動が生産過程の異なった段階を表わし、相互に調整される必要があるばあいである。この補完性は、車の製造と構成部品との関係だけではなく、製造と対応する研究開発やマーケティングとの関係を含む。類似性と補完性は区別される。たとえば、クラッチ・ライニングはクラッチや車に補完的であるが、アスベストの製造能力のある企業で生産されるから配水管や保温衣類と類似している。同様に、セラミックスの製造は電気スイッチ・ギアの製造と補完的であるが、ほかの磁器製品の製造と類似している。

このような補完的活動は、量的・質的に調整されねばならない。この調整は三つの方法で、(1) 企業による指令か、(2) 企業間の協力か、または (3) 市場取引をとおして行なわれる。指令はいろいろな活動がひとつの制御に従い、一貫した計画に適合するばあいである。協力は二つかそれ以上の組織が、彼らの計画を事前に適合させることに合意するばあいである。市場取引では、調整は自生的に行なわれる。

この企業、協力、および市場間の調整様式の区分は、産業活動のあり方に規定されるであろう。活動に特別な能力が必要ではなく、活動の規模が効率性に影響しないならば、ひとつの企業組織で行なわれる活動には限界がないであろう。しかし、産業活動には規模の経済が作用するし、その企画には特別の能力が必要であるから、企業による調整には一定の限界がある。規模の経済の存在や、補完的活動が類似的ではないことによって、企業の範囲は制限されるのである。

建設業と煉瓦製造業とは異質な活動であり、各々は多数の企業により企画される。煉瓦の産出量は建設の量に適合すべきであるが、市場取引に委ねられている。それはなぜであろうか。個々の建設業者の需要量はそれぞれの理由により変動するが、煉瓦製造業者は多数の顧客を相手にしており、それにより個別の変動を無効にしうるのであろう。大数の法則に依存できるなら

図1 産業活動の区別と経済組織



(出所) G. リチャードソン論文にもとづいて筆者が作成。

ば、市場取引が取引の安定性をもたらすことができるのである。

これにたいして、缶の製造と錫板やラッカー、特定の車の生産とブレーキやブレーキ・ライニング、ある種のブドウ糖と特定のビールなどでは、緊密な補完性があり、中間財と最終製品の生産を適合させる必要がある。これらのばあいには不可欠な量的・質的調整は企業間の協力を必要とする。生産要素の調整は、企業間の密接な協力や提携のような制度的取決めによって促進されねばならないのである。

図1に示されるように、リチャードソン説によれば、活動が類似的であり、かつ補完的であるばあいに企業が諸活動を統合し指令によって調整する。しかし活動が異質的であれば、そのような活動を統合し調整しようとはしないであろう。異質的活動を統合して調整するには、余計な費用がかかるからである。しかし異質的活動であっても、活動に緊密な補完性があるならば、企業間の量的・質的な調整が行なわれねばならない。そこに企業間の協力や提携・下請の複雑なネットワークが生まれてくる根拠がある。市場取引に委ねることができるのは、製品に一般性があり、大数の法則に依存できるものである。

リチャードソン説の積極的意義は、産業活動のあり方を幅広くとらえるとともに、類似的活動、補完的活動という関連性をとらえたことであり、それにより活動に適合的な調整様式が異なってくる関係を明示的に示したことである。コース説は、産業活動を関連性において十分に分析していないように思われる⁹⁾。けれどもリチャードソンは、活動の関連性を技術的視点か

9) しかしコース自身も1972年の論文において、産業活動の関連性の視点から産業組織をとらえる必要性を論じている。Coase, R. H. "Industrial Organization: A Proposal for Research" *Policy Issues and Research Opportunities in Industrial Organization*, ed. by Fuchs, V. R., vol. 3 of *Economic Research: Retrospective and Prospect*, NBER General Series, no.

らとらえることによって、社会的関係という面からの分析が弱くなっている。結論部分において、協力といっても競争がなくなるわけではない点を補足している¹⁰⁾。しかしながら、企業間関係の分析においては、買い手と売り手、買い手間、売り手間の競争のあり方が問題にされねばならない。企業間に力関係の差があるならば、協力・提携といっても指令に近いばあいもありうる¹¹⁾。企業間協力が現実にはどのように調整されるかは、競争のあり方に依存する。競争のあり方をより具体的条件に合わせて分析することによって、協力や提携・下請の内実を明らかにすることができよう。

2. 取引コストと統御構造

取引コスト経済学の代表者ウィリアムソンは、取引の特性と統御構造との関係を明らかにすることによって、経済組織の区別を取引コストの観点からより明確にしている¹²⁾。彼が重視する取引の特性は、(1) 不確実性、(2) 取引の頻度、および(3) 最低費用を可能にする取引特定の投資の程度である。部品取引のように取引が反復的であり、不確実性が中位であるとする、資産特定性が問題になる。

資産特定性は大きく三つに区分される。(1) 場所特定性、近接した場所に工場などが立地していると在庫や運輸費用が節約される。(2) 物的資産特定性、特定の工具や金型が部品生産に必要とされるばあいなどである。および(3) 人的資産特定性、特定の相手との生産経験からえられる固有の知識などである。このような資産特定性により取引関係に独自の生産性が生み出される。

資産特定性が重要になるのは、特定の資産への投資が行なわれるとそれ以降、買い手と売り手は双務的な取引関係になるからである。特定の資産の価値は代替的な取引相手との関係においては低下するので、売り手は事実上、かなりの程度取引に拘束されてしまうのである。これはまた、対称的であると考えられる。買い手は自分に固有の特定品目については、容易に代替的供給源に転換することができなくなるからである。転換するためには、開設費用を別に負担しなければならないであろう。したがって、資産特定性が大きくなるばあいには、買い手と売

96. Coase, *op. cit.*, pp. 57-74. コース, 前掲書, 65-86ページ。

10) Richardson, *op. cit.*, pp. 895-896.

11) *Idid.*, p. 887. 関係する部分を訳出すると「協力の存在が程度問題であるように、どの名目的に自立した企業もが事実上行使する統治権もそうである。というのは、自立の実質はしばしば顧客またはライセンサーに譲渡されるかもしれないからだ」。

12) ウィリアムソンの見解は、主に次の論文による。“The Economics of Organization : The Transaction Cost Approach” *American Journal of Sociology*, vol. 87, no. 3, 1981. および “Comparative Economic Organization : The Analysis of Discrete Structural Alternatives” *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, 1991. 後者は、*The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press, 1996. ch. 4 に収載されている。

り手は取引の統御機構を作り出す必要が生じるといえよう。

では資産特定性と取引の統御形態はどのような関連にあるのか。資産が汎用的ならば、市場が生産費用と取引コストの両面で有利であろう。規模の経済により生産費用が低減するし、取引相手を選ぶ必要がないからである。資産が特定のになり、交換が双務的の性質を持つようになると、市場での取引コストが増大する。取引当事者間の利害を調整しなければならないからである。したがって資産が半特定のになれば、双務的な取引契約が生じるであろう。そして資産が高度に特定のになれば取引コストが禁止的に高くなるので、企業組織が市場よりも効率的になる。つまり資産が非特定のならば古典的市場契約、資産が半特定のならば双務的契約、最後に資産が高度特定のならば企業の内部組織ということになる。このようにウィリアムソンは取引形態を三区分しているが、双務的取引においては、市場よりも企業に有利さがあると考えている。なぜなら、第一に取引の対立・紛争の解決として企業では命令により処理できる、第二に、紛争の解決のために関連する情報に容易にアクセスできる、そして第三に、不確実性の増大とともに市場での調整費用が増大するので、企業内部の調整が有利になるからである。ウィリアムソンはこれらの要因により、双務的取引＝ハイブリッド形態は不確実性や資産特定性の増大とともに垂直統合されると主張している。ウィリアムソン説では、ハイブリッド形態は過渡的で中間的な形態にすぎないのである。

ところで、取引関係に特定の投資が行なわれると、生み出される準レントをめぐる機会主義的行動が発生する可能性がある¹³⁾。このような取引の調整には手間や時間がかかり取引コストが増大する。もし準レントが買い手によって搾取されるならば、サプライヤーは特定の投資を行わないであろう。そのばあいには買い手は自分で内製するか、サプライヤーを買収して垂直統合するであろう。だから図式的に言えば、関係特定の投資→機会主義的行動→取引コスト増大→垂直統合ということになる。ウィリアムソンは、市場取引を用いる費用が増大するならば、そのような取引は企業組織で行なわれるようになると考えている。垂直統合によって、複雑な取引を統御する費用が低減するからである。

ウィリアムソンは市場と企業との中間領域として双務的契約＝ハイブリッド形態を認めているが、市場と企業との中間的性質を持つというとらえ方は消極的であり、積極的意義を明らかにしているとはいえない¹⁴⁾。資産特定性に関連させてハイブリッド形態の意義をとらえるとすれば、次のようになるであろう。資産が半特定のとは、統合してしまうほどには特異的ではな

13) 準レントをめぐる対立は、Klein, B., Crawford, R. A., and Alchain, A. A., "Vertical Integration, Appropriable Rent, and the Competitive Contracting Process" *Journal of Law and Economics*, vol. 21, 1978 で詳細に検討されている。

14) ウィリアムソン説についてのより立ち入った検討は、拙稿「企業間取引と準レントの分配」(『立教経済学研究』53巻1号, 1999年7月) 35-39ページで行なわれている。わが国で中間組織という視点を提起した先駆的論文は、今井賢一・伊丹敬之「日本の企業と市場——市場原理と組織原理の相互浸透」(『季刊・現代経済』1981年夏号)であろう。ただし、理論と現実との対応が明瞭とはいえない。

いので、市場をとおした取引が可能であり、市場をとおすことで競争が起こり、社会的分業により専門化が促進され、効率が高まるとともに需要変動にも対応できるようになる。不確実性が中位であり、代替的な取引相手がいるとすれば、買い手に有利な契約も可能である。だから、このように資産特定性があるとしても中位であり、取引コストが企業組織に統合してしまうほど高くなければ、市場をとおした双務的取引の維持が相対費用の点から有利になるのである。

このようにウィリアムソンは、市場、ハイブリッド、および企業（階層制）を資産特定性の水準、それに照応する取引コストの視点から取引の統御構造として区分している。アメリカにおいては、市場や企業が取引形態としては主要なものであり、ハイブリッドは副次的で中間的形態という位置づけでも不自然ではなかった。しかしながら、日本においては下請・系列関係は広範にみられるし、最近では生産ネットワーク、戦略的提携が注目を集めている。したがって、このようなハイブリッド形態をより積極的にとらえ直す必要が高まっているといえる。

Ⅲ 部品調達システムの日米比較

ウィリアムソンによるハイブリッド論は日本の下請・系列研究に影響されて構築された面があるが、経済組織としては十分な規定とはいえない。この節では、主にJ. ダイヤーの日米における部品調達システムの比較研究にもとづいて、(1) 日本のハイブリッド形態＝系列提携がどのようにして独自の効率を生み出しているのか、(2) 階層制にたいしてなぜ優位性を持ちうるのか、そして(3) なぜ有力な統御構造として広範に存在しているのか、を論じることにする¹⁵⁾。

15) この節で利用するダイヤーの一連の論文には、次のものがある。

Dyer, J. H. and Ouchi, W. G., "Japanese-Style Partnerships: Giving Companies a Competitive Edge", *Sloan Management Review*, Fall, 1993.

①Dyer, J. H., "Specialized Supplier Networks as Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry" *Strategic Management Journal*, vol. 17, no. 4, 1996.

②Dyer, J. H., "Does Governance Matter? Keiretsu Alliance and Asset Specificity as Source of Competitive Advantage" *Organization Science*, vol. 7, no. 6, 1996.

③Dyer, J. H., "Effective Interfirm Collaboration: How Firm Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value" *Strategic Management Journal*, vol. 18, no. 7, 1997.

Dyer, J. H. and Singh, H., "The Relational View: Cooperative Strategy and Source of Interorganizational Competitive Advantage" *Academy of Management Review*, vol. 23, no. 4, 1998.

この分野の最近の研究には、藤本・西口・伊藤編、前掲書のほか、浅沼万里『日本の企業組織・革新的適応のメカニズム』（東洋経済新報社、1997年）、西口敏宏『戦略的アウトソーシングの進化』（東京大学出版会、2000年）がある。また拙稿「日本型産業組織の効率性について」（『立教経済学研究』50巻1号、1996年7月）は、日本的システムの効率性を問題性と関連させてとらえるべきだ、という視点を提起している。

表1 アメリカと日本における垂直統合の相違

	アメリカ	日 本
・自動車メーカーで内製される部品比率	54%	27%
・販売額のうちの内製費用比率（全製造業）	45%	31%
・小企業（300人以下）による製造GDPの比率	35%	58%

（出所）Dyer, J. "Does Governance Matter? Keiretue Alliance and Asset Specificity as Sources of Japanese Competitive Advantage" *Organization Science*, vol. 7, no. 6, 1996, p. 654.

1. 統御構造とパフォーマンス

日米の部品調達システムを、統御形態として市場、階層制、およびハイブリッドに分けてみると、大きな相違が見出される¹⁶⁾。アメリカ企業は、平均して日本企業よりも垂直統合されている（表1）。自動車産業で社内生産される部品の比率は、アメリカでは54%、日本では27%である。また、全製造業において販売される財貨のうちの内部製造費用の比率は、アメリカで45%、日本で31%である。明らかに、アメリカでは内部製造の比率が高く日本では低い。それだけ日本では、製造費用のうち購買外注比率が高いのである。製造業GDPのうち従業員300人以下の中小企業の生産比率は、アメリカでは35%にすぎないのにたいし、日本では58%に達している。これらのデータから分かるように、アメリカでは経済活動の統合化がすすんでいるが、日本においてはより分散化しているといえる。

内製以外の部分については、アメリカでは大半は相手との距離を置いた市場で調達しているが、日本では系列に依存している比率が高い。系列は純粋な市場関係ではなく、また企業組織に統合されているわけでもないのでハイブリッドの範疇に含まれる。日本では、「トヨタ・グループ」「日産グループ」といういい方がされるが、すべての部品サプライヤーが系列・グループ企業に属しているわけではない。子会社や関連会社（両者をまとめて関係会社という）は明らかに系列の範疇に入るが、独立会社はそうではない。関係会社にたいしては、親会社はふつう少数株式を所有し、役員を派遣しているばあいが多い¹⁷⁾。また関係会社は典型的には、産出物の大部分（平均60%）を特定の顧客である親会社に販売している。これらの会社は、明らかにハイブリッド＝提携の範疇に含まれる。

16) この項は、①Dyer, *op. cit.* および②Dyer, *op. cit.*, pp. 653-658 にもとづく。

17) トヨタは系列会社の「制御」のために副社長を、デンソー、アイシン精機、豊田自動織機製作所に会長または副会長として派遣した。これは、とくに電子技術に強いデンソーを「制御」するためとされる（『朝日新聞』1999年4月4日、4月28日付）。

表2 サプライヤー・自動車メーカーの資産特定性の相違

	アメリカ=アメリカ			日本=日本	
	距離を置く	協 力	部 門	距離を置く	協 力
・ 場所特定性 製造工場間の距離（マイル）	589.1	412.9	275.6	125.0	41.1
・ 物的特定性 転用できない資本設備の比率	15.4%	17.7%	30.8%	13.2%	30.6%
配送頻度（週回）	3.3	9.6	7.7	32.2	32.4
・ 人的特定性 面談の人日	1169	1385	8723	3181	7270
人日/販売額	7.7	9.0	7.9	9.9	10.6
ゲスト・エンジニア	0.45	0.47	15.3	2.3	7.2
・ 専用的特定性 自動車メーカーへの販売比率	33.3%	33.9%	93.7%	19.0%	60.0%

(出所) *Ibid.*, p. 654.

しかしながら、ブリジストンや矢崎のような独立会社は、関係会社よりも自立しており独立性が高い。自動車メーカーはふつうこれらの会社の株式を所有していないし、役員を派遣していない。これらのサプライヤーは多数の自動車メーカーと仕事をしており、平均で産出物の19%だけを特定メーカーに販売している。これらの独立会社と自動車メーカーとの関係は、市場関係に近いといえる。

関係会社をハイブリッド、独立会社を市場とし、社内部門を階層制として分類すると、市場、ハイブリッド、および階層制で統御される総部品コストの比率を推定することができる。J. ダイヤーの調査によると、日本ではだいたい部品の27%が社内生産され、40%が関係会社、33%が独立会社で生産されている。

同様の分類をアメリカ自動車メーカーに適用するのは、市場とハイブリッドの区分については難しい。アメリカ自動車メーカーには、関係会社や独立会社というサプライヤーの区分はないからである。そこで便宜的ではあるが、同一部品に三社以上のサプライヤーを用いているばあいを距離を置いた市場、二社以下のばあいを「協力」サプライヤーと区分する。そうすると、アメリカ自動車メーカーはだいたい48%を社内生産しており、10%が「協力」サプライヤー、42%が市場であった。

このダイヤーのデータによれば、日本とアメリカの自動車メーカーの部品調達の統御構造は体系的に相違している。アメリカは階層制と市場とに大きく依存しているが、日本はハイブリッドの比率が高くなっている。統御構造の相違を図式的にいうならば、アメリカは双対型であるのに対し、日本は標準分布型といえるであろう。

ダイヤーは資産特定性を、場所特定性、物的特定性、および人的特定性に分けて日本とアメリカの自動車産業におけるデータをえている（表2）。そして、これらの資産特定性の相違が

表3 自動車メーカーとサプライヤーの情報共有（7点評価）

情報の共有	アメリカ＝アメリカ		日本＝日本	
	距離を置く	協力	距離を置く	協力
機密情報への信頼	3.1	3.3	5.3	6.2
コスト・データ	4.5	4.3	4.3	5.9
コスト削減の支援	2.1	1.9	2.6	4.2
品質改善の支援	2.9	3.1	3.0	4.4
JIT 配送の支援	2.1	2.3	2.7	4.2

(出所) *Ibid.*, p. 658.

どのようなパフォーマンスの相違を生み出しているかを示している。これにもとづいて統御構造とパフォーマンスとの関連を考察しよう。

日本では場所特定性が大きい。日本の関係会社工場は、平均で自動車メーカーの工場から41マイルしか離れていないが、アメリカの「協力」サプライヤーは413マイル離れている。独立会社工場もわずか125マイル離れているだけであり、アメリカの距離を置いたサプライヤーの589マイルとは比較にならない。関係会社工場は、アメリカの社内部門工場の276マイルよりも近くに立地している。こうした工場の近接性により、配送時間や輸送費用は大幅に節約されるであろう。

また日本では物的資産特定性が大きい。関係会社の総資本投資のだいたい31%が親会社に特定化されていた。この特定化資産は特定製品の生産に貢献するが、得意先との将来の事業が停止されたならば価値を失うものである。アメリカも社内部門では31%であるが、サプライヤーのその比率は15%にすぎない。

さらに日本では、人的資産特定性が大きい。日本のサプライヤー・自動車メーカーはアメリカよりも、人的な共同特定化（co-specialization）に大きな投資を行なっている。日本の関係会社の自動車メーカーとの面談による接触時間は年間7270人日であり、アメリカの相手よりも七倍の時間を費やしている。また日本の関係会社は平均で7名のゲスト・エンジニアを常駐させているのにたいし、アメリカのサプライヤーは平均で1人以下しか常駐させていない。

興味深いことに、日本の関係会社とアメリカの社内部門を比較すると、資産特定性の程度は物的資産や人的資産ではほぼ同等になっている。したがって、日本における特定化資産の比率は、全体としてアメリカよりもはるかに高いことになる。

関係会社は自動車メーカーと機軸的な仕事の関連情報、とりわけ機密の技術情報や生産コストについての情報を共有している（表3）。また日本の自動車メーカーは、コスト削減、品質向上、および配送改善について協力サプライヤーを支援している。このような人的な共同特定化は、日本企業の重要な慣行、いわゆる終身雇用、特定の企業グループとの継続的な再契約、および企業間の従業員の派遣によって支えられているのである。

表4 自動車産業のパフォーマンス・データ

	アメリカ	日 本
1. 品質 100台当たりの問題	133	94
2. 新モデル・サイクル 平均モデルチェンジ(月)	81	51
3. 効率性=費用 部品・組立費用	5200ドル	3480ドル
在庫費用		
メーカー在庫／販売額	8.8%	3.5%
サプライ在庫／販売額	10.7%	7.8%
調達費用		
調達要員当たり調達額	250万ドル	1130万ドル
4. 収益率		
自動車メーカーROA	3.7%	9.3%
サプライヤーROA	4.6%	5.5%

(出所) *Ibid.*, p. 659.

こうした日本の企業間関係における資産特定性の高さは、自動車メーカーのパフォーマンスの高さに反映している(表4)。たとえば、アメリカと比較して日本の品質欠陥率は3割がた低く、製品開発のスピードは2年半も短い。小型車の部品や組立費用はやはり3割強低く、自動車メーカーの在庫費用の比率も半分以下である¹⁸⁾。調達費用を調達要員当たりの調達額で比較すると、日本はアメリカのわずか五分の一である。また収益性をROAでみると、日本の自動車メーカーはアメリカの2.5倍になっている。ここで特徴的なのは、日本の自動車メーカーとサプライヤーのROAの格差であり、サプライヤーのROAはメーカーの59%にすぎない。サプライヤーの協力にもかかわらず、なぜこのような収益性格差が残存するのかについては、この節の終わりで考察しよう。

では企業間の資産特定化が、どのようにして自動車産業の高いパフォーマンスを生み出すのであろうか。第一に、企業間の資産が特定化されているならば、いろいろな生産段階の複雑な調整が容易に行なわれる。第二に、人的資産の特定化は知識の共有や普及により、製品開発を速やかにする。第三に、人的な共同特定化は意思疎通を円滑にし誤りを最小限にし、品質や工程を改善する。第四に、場所特定化は工場の近接により在庫や運輸費用を低減して、JIT配送を可能にする。まとめると、日本の企業間の価値連鎖は特定化されており、アメリカのように垂直統合と距離を置いた市場という統御構造では不可能な、生産性の利益を達成しているのである。

18) しかし部品メーカーの在庫率が、必ずしも低いわけでもない点が注意されるべきであろう。JIT配送には、それだけの準備が必要であることを示しているといえよう。

2. 系列提携の効率性

前項でみたように、部品調達の日本的システムは、垂直統合や市場に依存したアメリカ型よりも高いパフォーマンスを達成した。日本におけるハイブリッド＝系列提携は、どのようにして不利益なしに階層制の利益を実現しているのでしょうか。まず最初に、階層制の利益をどのようにして達成しているかを考察し、次に、階層制の不利益をどのようにして回避しているかを考察しよう¹⁹⁾。

企業の垂直統合は、高度な資産特定性と規模の経済により効率性を実現するとされる。ところが、ダイヤーの調査によれば、日本のサプライヤーはアメリカのサプライヤーよりも自動車メーカーに特定化されており、とくに関係会社はアメリカの社内部門と同程度に共同特定化されている。関係会社はアメリカの社内部門よりも自動車メーカー工場に近接して立地しており、より頻繁に配送している。また関係会社はアメリカの社内部門と同等の物的資産の特定化投資を行ない、面談による意志疎通に時間を費やしている。だから、データによれば、日本の系列は企業統合されていないとはいえ、アメリカの社内部門と同等の資産特定化を行なっているのである。したがって、日本の系列提携は資産特定性の面では、アメリカの階層制と同程度の効率を可能にしているといえる。

垂直統合による規模の利益には、生産規模の大きさや原材料や資金調達の有利さがあるであろう。日本の関係会社は特定の自動車メーカーへの販売比率が高いが、それでも平均で60%程度であり、そのほかは別のメーカーに販売している。だから、販売先が社内に限定されている部品事業部門よりも規模が大きくなる可能性があり、関係会社が生産規模で不利になることはない。また原材料の調達においても、自動車メーカーが原材料（鉄鋼、プラスチック、石油等々）を系列サプライヤーのために調達している。日本の慣行では、下請業者の40%は原材料を親企業をとおして受け取っている。さらに、関係会社は自動車メーカーとほとんど変わらない利率で資金を調達できる。これが可能なのは、銀行が自動車メーカーと関係会社との長期的関係によって、関係会社に融資することが自動車メーカーと同等のリスクであると理解しているからである。

このように日本のハイブリッド＝系列会社は、少なくとも垂直統合企業と同等の資産特定性や規模の経済を実現していると考えられる。しかし垂直統合には資産特定性や規模の経済の利益があるとはいえ、いくつかの不利益がある。これらは（1）強力な誘因の喪失、（2）外部の得意先への機会の喪失、（3）戦略的な柔軟性の喪失、および（4）高い労働費用である。系列関係は、このような不利益をどのようにして回避しているのでしょうか。

19) *Idid.*, pp. 658-661.

(1) 強力な誘因の喪失

取引コスト論によれば、垂直統合は機会主義的行動を減らすことによって効率をもたらすが、階層制では産出と報酬との関係が弱められるので新たに怠業費用が増大する。アメリカの部品事業部門は直接的な競争相手が少なく、改善の誘因が少なかった。ひとつの企業内部では、社内事業部門ではなく外部サプライヤーから調達するという判断は難しいであろう。また事業部門の管理者は彼らの報酬が、事業部門の改善による利益に結びついていないので、業務遂行にたいする誘因に欠けていた。これが品質の低下や生産性向上の妨げになっていたのである。

ところがこれにたいし、日本の系列・下請関係においては市場関係が維持されており、強力な業務遂行の誘因が作用している。J. マクミランは、日本の下請関係における誘因を次のようにとらえている²⁰⁾。

第一に、契約条件を設定する買い手が非対称的な交渉力を持っており、リスクの分担と交換に低い目標価格を定めている²¹⁾。一部の費用変動の価格転嫁が認められるが、サプライヤーは契約条件を満たすことが評価につながる。第二に、特定部品に関して複数のサプライヤーから調達している。複数のサプライヤーを用いることで品質やコストを比較する基準がえられ、サプライヤーの競争を刺激することができる。第三に、柔軟な価格改定よりも中期的な原価低減目標を定めている²²⁾。サプライヤーは原価低減目標を達成することによって利益をえることが

20) MacMillan, J. "Managing Suppliers: Incentive Systems in Japanese and U. S. Industry" *California Management Review*, vol. 32, Summer, 1990. pp. 44-52.

21) 青木昌彦は『日本経済の制度分析』（筑摩書房、1992年）のなかで Kawasaki, S. and MacMillan, J., "The Design of Contracts: Evidence from Japanese Subcontracting" *Journal of the Japanese and International Economics*. 1, 1987 にもとづいて、日本の下請システムについて独自の見解を展開している（214-229ページ）。基本的考え方は、親企業はリスク回避的な下請企業のリスクを分担しており、目標価格の低減とリスク分担の交換は相互に利益があり合理的なものだ、それゆえ親企業による搾取という理解は正当ではないというものである。またマクミランも前掲論文44-46ページで同趣旨の議論をしているので、これはマクミラン＝青木説といえよう。ここで手短かに検討しよう。

マクミラン＝青木説は、親企業がリスク回避的な下請企業にたいしてリスクを分担しており、リスクを分担する保険料として目標価格の低減をえているにすぎない、だからこの取引は両者にとって利益のある交換関係であって合理的なものだという。景気変動の安全弁として下請企業を利用しているという見解は、事実と反するというのである。しかしながら、親企業によるリスク分担を認めるとしても、それが搾取関係を否定することになるのであろうか。彼らの分析においても、親企業はリスク分担の見返りに目標価格の低減をえている。だから、親企業は目標価格の低減により保険料を徴収しており、事前にリスクを分担するさいの原資をえていることになる。原価低減の利益は親企業のものであり、リスク分担に使われたり、製品価格の低下、販売リベート、または役員賞与に使われたりする。これを搾取というのではないだろうか。マクミラン＝青木説は買い手・売り手間にリスクの保険関係を見出すことで、搾取関係を否定している。しかしもし原価低減による利益がリスク分担による費用を上回るならば、外注する必要はないのであり、内製すればよいことになる。費用を上回る利益があるから、親企業は下請企業を利用しているのである。

22) 日産は購買費の3年間で20%削減を目標として、企業再生を計っている。ところがトヨタの計画は

できる。しかし、原価低減の利益はもちろん親企業のものになる。第四に、同等な能力を持つ少数者による入札競争は相手が分かり、オープンな多数者による入札競争よりも熾烈になるかもしれない。また親企業によるサプライヤーとの情報共有は、売り手の交渉力を低下させる。そして第五に、親企業は一次層サプライヤーとだけ直接取引することによって取引コストを低減している。下請は階層化されており、下位層は上位層により管理される。こうして階層内部と階層間の競争が生み出されるのである。

日本の下請・系列関係には、こうした競争の強力な誘因が組み込まれているから、特定の投資が促され高いパフォーマンスがもたらされているのである。

(2) 外部の得意先への機会の喪失

垂直統合は外部の得意先への機会の喪失につながり、二つの理由からコストが生じることになる。生産における規模の経済の喪失とアイデアや新技術の源泉になる外部の得意先との機会の喪失である。製品市場で競争しているメーカー同士は競争相手のサプライヤーから部品を購入しないことがありうる。たとえば、フォードはGMの部品事業部門からは購入しない政策をとっていたし、トヨタや日産は最近まで、互いの系列会社からは部品を購入しなかった。生産工程の各段階は、効率的な生産規模が同じだということはある程度から、産出物のいくらかは市場で販売する必要があるといえる。もし製品が優れているならば外部への販売が制限されることもあり、GMでは本社の承認なしでは、部品事業部門が部品を外販できなかった。また多くの得意先との取引のなかで、アイデアや新技術が生まれてくるのが現実であるが、垂直統合はこうした企業の発展性を制約するのである。

(3) 戦略的柔軟性の喪失

垂直統合により組織の規模が拡大し、それが追加的な階層水準や大きな集権化に結びつくならば、不確実性が高い状況において柔軟性の喪失をもたらすかもしれない。不確実性の高い条件のもとでは、柔軟な分権的意思決定の必要性が大きくなる。しかし垂直統合は階層制や集権的意思決定を生み出すから、より分権化された構造よりも環境の不確実性に速やかに対応する組織能力を低下させるであろう。GMの事業部としての社内部品部門は自立的に資金調達することができず、投資や資本支出の決定は本社で承認される必要があった。このことが部品部

それを上回っており、今後3年間で部品調達費用を30%削減する目標を公表した。中核となるモジュール部品など173品目について、国際競争力の観点から購買価格に目標値を設定する。従来は旧モデルにたいしてどれだけコスト削減できるか「相対価格」を目標値にしていたが、今回は国際価格を意識した目標値である「絶対価格」を設定する。設計時点から、部品メーカーと共同して仕様の見直し、部品点数や工程数の削減を検討して目標値の達成を計るという（『日本経済新聞』2000年12月21日付）。わが国では目標価格は交渉の対象ではなく、協力して達成するのが当然の目標である。

門の市場変化に応じた事業展開を困難にしたのである²³⁾。また垂直統合企業は過去の投資による sunk cost が大きいので、新規事業への進出が躊躇されるかもしれない。技術変化の激しい分野への投資は、すぐに陳腐化しスクラップになってしまう。だから技術的不確実性の高い分野では、垂直統合は適応性が低いであろう。

(4) 高い労働費用

大企業は一般的に、中小企業よりも従業員に高い賃銀や便益を支払っている²⁴⁾。また大企業労働者は組合に組織されているのでより多くの分配をえている。自動車産業はこの典型であり、アメリカ自動車メーカーはサプライヤーより35%高い時間賃率を支払っている。日本でも、自動車メーカーの賃銀はサプライヤーよりも32—47%高い。賃銀格差は日本でもアメリカでも同じであり、労働費用の点からも垂直統合企業は不利であるといえる。

このように日本的な部品調達システムは階層制の利益を不利益なしに達成しているといえるが、それが可能になっているのは、サプライヤー間に厳しい競争があり、それによって特定の投資が促進され、品質改善やコスト低減、速やかな製品開発が誘因されているからである。

3. 系列提携と取引コスト

先にウィリアムソン説を、関係特定の投資→機会主義的行動→取引コスト増大→垂直統合という形で図式化した²⁵⁾が、関係特定の投資が行なわれたとしても機会主義的行動→取引コスト増大という経路が成り立たないとすれば、企業の垂直統合が行なわれずにハイブリッド形態が広範に残存することになる。ダイヤーは日本の系列関係の研究のなかで、機会主義的行動が抑制されることにより取引コストが低減するので、ウィリアムソンの図式が必ずしも成り立たず、機会主義的行動の抑制→取引コスト低減→系列提携という関連が生じると主張している²⁵⁾。ダイヤーは、関係特定の投資にもかかわらず取引コストが増大しないのは、次のような機会主義的行動を抑制するメカニズムが働くからだと考えている。

法的契約よりも相手との信頼というような自己強制的安全策を用いることができるならば取

23) デルファイの J. バッテンバーク社長は、GM から独立する理由を次のように語っている。「今まで GM の一部門だったので、デルファイの利益は GM の利益につながるとみられ、ライバル社と付き合うには制約があった。これからは世界中の自動車メーカーに売り込むことができる。また、上場で資金調達の面でも柔軟性ができたので、GM のほかの事業部と競争して経営資源を奪い合うことをしなくてもすむ。GM にとってもデルファイ以外から調達できる利点があるはずだ」(『朝日新聞』1999年2月10日付)。

24) 工業統計表にもとづいて製造業の規模別格差を詳細に検討したものに、中内清人「1970年代日本工業における「格差」の実態と相互関連とについて」(『立教経済学研究』53巻3号、2000年1月)、同上「1980年代から90年代前半における製造業の規模別考察」(『立教経済学研究』53巻4号、2000年3月)がある。全般的な労働条件格差の解消は、見出せない。

25) ②Dyer, *op. cit.*, pp. 661-663. および③Dyer, *op. cit.*, pp. 535-552.

表5 機会主義の制御に用いられる安全策（7点評価）

	アメリカ関係		日本関係	
	距離を置く	協力	距離を置く	協力
・信頼				
公正な扱いへの信頼	4.2	4.7	6.0	6.3
口頭約束による投資	3.4	3.9	5.0	5.6
・評判				
信頼できる評判	4.2	4.4	5.0	6.1
・金融的人質				
メーカーの株式所有	0%	0%	2.6%	22.6%
・公式の契約				
利害保護の法的契約	4.4	4.1	3.2	2.5

(出所) *Ibid.*, p. 662.

引コストが安くなる。日本の自動車メーカーは少数の取引相手にたいして、技術的・経営的支援、契約の継続、公平な取扱いなどによりアメリカ自動車メーカーよりも信頼を生み出している（表5）。サプライヤーは信頼しているから、口頭の合意により特定の投資を行なっている。面談による接触や機密情報の共有という密度の濃い人間関係が信頼を高めるといえる。これらが情報の非対称性を減らすことによって、企業間の協力や信頼をもたらしているのである。

評判の効果が日本では機会主義の抑制に役立つ。取引関係が特定のグループに限定されているならば、どのような評判もすぐに広まる。これまでサプライヤーは協力会に組織されており、協力会は情報交換の場として機能していた。否定的評判は、買い手の信用にかかわるであろう²⁶⁾。評判があてにできる市場では、機会主義による短期的利益は将来の損失とトレードオフされるであろう。

また日本の自動車メーカーは相手との関与を示すために、契約よりも株式所有を用いている。日本のメーカーは関係会社にたいしては平均23%、独立会社にたいして平均3%の株式所有を行なっている。株式所有は信用できる関与の象徴であるとともに、サプライヤーの特定の投資を促す金融的人質としても役立つ。効果的な企業間関係を構築するための開設費用は、機会主義を抑制するための法的契約よりも相対的に高いが、関係が長期的になるならば、短期的な競争入札を繰り返すばあいよりも、結局は取引コストの低減をもたらすであろう。

このようにダイヤーは、取引関係の日米比較により日本における取引コストがアメリカよりも低い理由を挙げているが、これを理論的に整理すると、次のようにとらえることができるで

26) 評判のメカニズムは買い手だけではなく、売り手にも作用する。契約時点の価格よりも支払価格が低かったり、期末に協賛金を請求されることなどは、わが国ではよくみられることである。だがそれが訴訟になり、裁判で争われることは稀である。いうまでもなく争いを起こすという評判は、取引の継続のためには致命傷になるからである。

あろう。

(1) メーカーと部品サプライヤーとの面談による接触や情報共有により、取引相手間に信頼が生まれている。このような直接の接触や情報共有が両者の行動を透明なものにし、情報の非対称性を減らしている。

(2) 長期継続的な取引関係においては特定の投資が行なわれるので、短期的利益を追求するよりも長期的な利益を計ることが重要になる。特定の投資は取引関係に固有の sunk cost になるから、長期的に回収しなければならない。

(3) 特定の投資は準レントを生み出すので機会主義的行動を誘発するが、買い手・売り手による相互的な特定の投資は人質の交換になり、機会主義的行動の誘因を低下させる。機会主義的行動の損失がそれだけ大きくなるからである。

ダイヤーは明示的にふれていないが、さらに(4)すでに特定の投資を行なっている少数サプライヤー間の競争は、汎用的投資しか行なっていない多数者間の競争よりも熾烈になり交渉の余地を狭くする、および(5)下請・系列関係は階層化されおり、取引相手は一次層サプライヤーに限定されるので、多数のサプライヤーと取引しなければならない単層構造よりも取引コストは低下する、という点をつけ加えることができる。

このようにして特定の投資にもかかわらず、機会主義的行動の抑制メカニズムが働くならば、取引コストは増大せず、統御構造は垂直統合に向かわずに、むしろハイブリッド形態が優勢になることもありうるであろう。しかしながら、ダイヤー説にはいくつかの重要な問題点があると思われる。

第一に、機会主義的行動の抑制メカニズムは、取引コストの低減に作用するかもしれないが、情報の共有、特定の資産への投資、人質の相互交換、インセンティブ、および下請の階層化、これらのどれをとってもサプライヤーの交渉力を低下させる側面を伴っているのではないか。サプライヤーが特定の投資を行ない情報を共有してしまえば、交渉の余地は小さくなり、買い手の意思が取引条件を決定することになる。これが取引コスト低減の最大の理由であろう。

第二に、ダイヤーは取引コストを買い手企業の調達費用に代表させているが、これは取引コストの一部にすぎない。日本の系列・下請メーカーは面談による接触に長時間を費やしており、これには取引上の交渉も含まれるであろう。また派遣されているゲスト・エンジニアは、製品の調整にも時間を費やしているであろう。さらに、頻繁な配送や製品の品質保証にかかわって特別の取引コストが生じる。これらの費用は、すべて売り手企業が負担しなければならない。したがって、親企業の取引コストが低い理由として、系列・下請メーカーによるコスト負担を指摘することができる。

第三に、機会主義の抑制メカニズムは、売り手の交渉力の低下とともに、買い手企業による統御の深化をもたらしている。垂直統合しなくても、機会主義の抑制メカニズムが働くならば、買い手企業は階層化したサプライヤーを一元的に統轄することが可能になる。系列提携が取引

コストの低減になるのは、市場交渉の役割が低下し、買い手企業的意思・命令が有効に機能するようになるからである。ダイヤーは、競争関係を媒介とした親企業による支配の側面をみていないといわざるをえない。

これまでの考察をまとめると、日本の系列関係が効率的でありうるのは、形式的には市場取引でありながら、実質的には親企業による命令・指導により多様な生産活動が調整されており、それゆえに取引コストが低減しているからである。そのかぎりでは、系列関係が効率的統御構造といえるのである。

最後に、先に提出した日本の自動車メーカーと部品サプライヤーとの間に、大きな収益性格差がなぜ存在するのか、という問題に答えておこう。長期的継続取引により、資産特定性が増大し関係準レントが生み出される。準レントの分配は基本的には両者の交渉力に依存するが、機会主義的行動の抑制メカニズムはサプライヤーの交渉力を低下させ、買い手による契約条件の設定を受け入れざるをえなくする。なぜなら、サプライヤーは契約条件を満たすことによるのみ取引の継続を確保しうるからである。これが格差を生み出しているのである。

IV おわりに

これまでの考察全体をまとめておこう。コースの古典的論文以来、経済活動を調整する二つの様式、すなわち企業による意識的調整と市場による自生的調整があることは、正統派経済学においてもようやく認められてきた。しかし、第一節で論じたように、生産活動の企業による意識的調整と市場による自生的調整とを企業内分業と社会的分業との相違として、理論的に明確にしたのはマルクスの重要な功績であった。マルクスはまた、結合生産論において関連する生産過程をどのようなばあいにも統合すべきか、その条件を明らかにしている。このような視点は、経済組織の分析にこれからも生かすべきであろう。

経済組織は市場と企業だけではなく、企業間協力や提携、下請・系列などの中間諸形態を展開している。このような中間的形態の意義については、これまで十分な理論的研究がなされていない。第二節では、産業活動の関連性という視点と取引における資産特定性という視点から、経済組織の中間形態を位置づける見解を検討した。市場取引はすべてが単純な売買に還元されるものではなく、多くの双務的關係が生じてくる。中間組織＝ハイブリッド統御も独自の効率を持つばあいには、経済組織としての存在意義を持つといえよう。

そこで第三節では、ひとつの典型として日本の系列提携を取り上げ、どのような統御構造になっており、なぜ独自の効率を発揮できるのか、またどうして有力な統御構造として広範に存在しうるのかを論じた。日本において系列・下請関係が効率的であるのは、市場での競争を残しながら、親企業による意思・命令が生産活動を調整できるからである。それによって企業間の資産特定性が増大するにもかかわらず、取引コストの上昇が抑制されることになる。だから、

日本的システムは調整様式として独自の効率を示しうるのである。しかしながら、もし系列・下請関係が取引コストのかさむものになるならば解体され、たんなる市場取引に還元されるかもしれないし、取引相手が競争力上不可欠であれば買収して、親企業の完全な支配下におく必要が生じるかもしれない。このようなりストラクチャリングや合従連衡が今日の経済情勢のもとで日常的に行なわれているが、比較経済組織論はその変化の方向を規定する要因を明らかにしうる経済理論といえるであろう。しかし中間的組織にはまた、戦略的提携、フランチャイズなど多様な形態がある。比較経済組織論は、これらの経済組織の機能、構造、および関連をさらに具体的に分析することで有効性を示さねばならない。